

## Holger Epstein, Johannes Hippe, Martin Krüssel und Georg Lemmer

# Gute Arbeit durch Partizipation

Personalentwicklung, Mitarbeiterbefragungen und partizipative Entwicklungsprozesse an der Universität Göttingen



Frei nach Georg Christoph Lichtenberg: „Es ist fast unmöglich, die Fackel der Personalentwicklung durch eine Universität zu tragen, ohne jemandem den Bart zu versengen.“

Foto: Wandersmann/pixelio

Universitäten entfalten Ihre Leistungsfähigkeit wie kaum ein anderer Organisationstypus aus den Kompetenzen und Leistungen ihrer Beschäftigten heraus. Eine nachhaltige Personalpolitik war und ist daher ein obligatorischer strategischer Erfolgsfaktor für die Entwicklung und die Leistungen von Universitäten. Wollen diese heutzutage attraktiver, moderner und leistungsfähiger Arbeitgeber sein, ist es notwendig, ihr Profil im Dialog mit allen Beschäftigten und Statusgruppen nachhaltig zu gestalten und weiterzuentwickeln. Ein wesentlicher Baustein dieser dialogorientierten Entwicklungsarbeit der Universität Göttingen ist

die seit 2010 schrittweise eingeführte Mitarbeiterbefragung (MAB). Deren Ergebnisse sind als Instrument der Selbsterkenntnis der Universität Ausgangspunkt partizipativ gestalteter Prozesse, die zur systemischen Entwicklung der Universität beitragen.

Elementar für das Gelingen einer MAB ist, dass aus Ergebnissen spürbare Veränderungen werden. Das erfordert kulturell eine strukturelle Innovationsbereitschaft sowie eine konfliktfeste Dialogfähigkeit der gestaltenden Akteure in einer Universität. Dass dieses gerade an Universitäten weder trivial noch einfach ist, kann mit dem Göttinger Wissenschaftler und Spötter Georg Christoph Lichtenberg so ausgedrückt werden: „Es ist fast unmöglich, die Fackel der Wahrheit durch ein Gedränge zu tragen, ohne jemandem den Bart zu versengen.“ Die Prinzipien Dialog, Partizipation und Lernen aus Erfahrung sind dabei für alle Beteiligten und zuerst für die Fackelträger von Selbsterkenntnis und Entwicklung Schutz davor, sich ausgerechnet den eigenen Bart zu versengen... Dabei sollte es nicht ausbleiben, dass Entwicklung und die damit verbundenen Erfahrungen auch „unter die Haut“ gehen können, denn: Nur so kann es nicht bei wohlfeilen (drittmittelfinanzierten?) neuen Kleidern für die Untertanen, Lokalfürsten, Hofnarren sowie die Kaiserin bleiben, sondern es kann wirklich Neues auf der Grundlage veränderter Grundmuster entstehen.

### Projektorganisation

Die Einrichtung der MAB an der Universität Göttingen erfolgte im Rahmen des vom hauptberuflichen Vizepräsidenten in der Zentralverwaltung initiierten Projektes „Führung, Motivation, Kultur“ (FMK), bestehend aus den Teilprojekten „Führungskräfte der Zentralverwaltung“ und „Mitarbeiterbefragung“. Strukturierte Interviews ergaben eine erste Bestandsaufnahme zur Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen der Abteilungs- und Stabsstellenleitungen der Zentralverwaltung. Von dieser ausgehend wird die Bestandsaufnahme mittels MAB und Folgeprozessen sukzessive auf alle Beschäftigten der Universität ausgeweitet und in lokal initiierte Veränderungsprozesse über-

### keywords

human resources development  
employee surveys  
virtual participation  
decentralized organization  
change management

führt. Dabei handelt es sich nicht um ein vorab am Reißbrett durchgeplantes Projekt, sondern um einen mit ausgewählten Methoden des Projektmanagements organisierten komplexen Lernprozess, der die Vielfalt der Fächerkulturen und die dezentrale Ausrichtung der Universität berücksichtigt.

In der zentralen Steuerungsgruppe wird der Gesamtprozess rückgekoppelt. Diese setzt sich unter anderem aus den Mitgliedern des Präsidiums und den Vertretern der dezentralen sowie zentralen Umsetzungsgruppen zusammen. Die zentrale Steuerungsgruppe entscheidet über den Fragenkatalog, den Befragungskreis, den Befragungszeitraum sowie über zentrale Verbesserungsmaßnahmen. Die zentrale Umsetzungsgruppe ist für die Organisation und die Durchführung der Befragung verantwortlich. Sie berät die zentrale Steuerungsgruppe und die dezentralen Umsetzungsgruppen hinsichtlich des Umgangs und der Einführung der Befragungsergebnisse. Die Moderation von dezentralen Verbesserungsinitiativen erfolgt ebenfalls in Abstimmung mit der zentralen Umsetzungsgruppe. Die dezentralen Umsetzungsgruppen der Fakultäten und zentralen Einrichtungen sind für die Unterstützung der Vorbereitung und der Durchführung der Befragung sowie die Umsetzung der Ergebnisse der Befragung in Abstimmung mit den Einrichtungsleitungen, Dekanaten und Gremien der Universität vor Ort verantwortlich.

### Einführungsprozess

Der Einführungsprozess der MAB erfolgt schrittweise in vier Teilprojekten. Den Auftakt bildete im Jahr 2010 die MAB in der Zentralverwaltung, im Januar 2012 folgte die Fortsetzung der MAB in fünf Fakultäten. Die 3. Phase der Mitarbeiterbefragung wird zur Zeit für das zweite Quartal 2014 vorbereitet. Mit der 4. Phase im Jahr 2016 schließlich sind planmäßig erstmals alle Beschäftigten der Universität einmal zur Beteiligung aufgerufen. Im Anschluss daran soll die MAB in regelmäßigen Zyklen Instrument der Entwicklungsbegleitung der Universität sein. Das schrittweise und jeweils lokal begrenzte Einführen der MAB ist aus verschiedenen Gründen erforderlich:

- ◆ Das Prinzip qualitativer Entsprechung: Eine MAB, die Grundlage kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) der Personal- und Organisationsentwicklung der Universität sein soll, wird ebenso in einem schrittweisen Lernprozess eingeführt, wie die Realisierung von anschließenden Veränderungsinitiativen wiederum als KVP-Prozess angelegt ist.
- ◆ Eine MAB muss zur Organisationskultur passen und im Ergebnis veränderungsrelevante Grundlagen liefern. Die Universität hat sich für eine universitätsspezifisch erweiterte und modifizierte Fassung des „DGB-Index Gute Arbeit“ entschieden und sichert damit einerseits hinreichende arbeitswissenschaftliche Qualität und andererseits praktische Relevanz der Ergebnisse im Spannungsfeld von Ressourcen und Belastungen aus Beschäftigtenperspektive.

Die Ergebnisse der MAB werden so zur Einladung an alle Beteiligten, in einen Dialogprozess über die Ergebnisse der MAB und persönlich relevante Verbesserungsinitiativen einzutreten.

## Von MAB-Ergebnissen zu Maßnahmen: Prozessüberblick

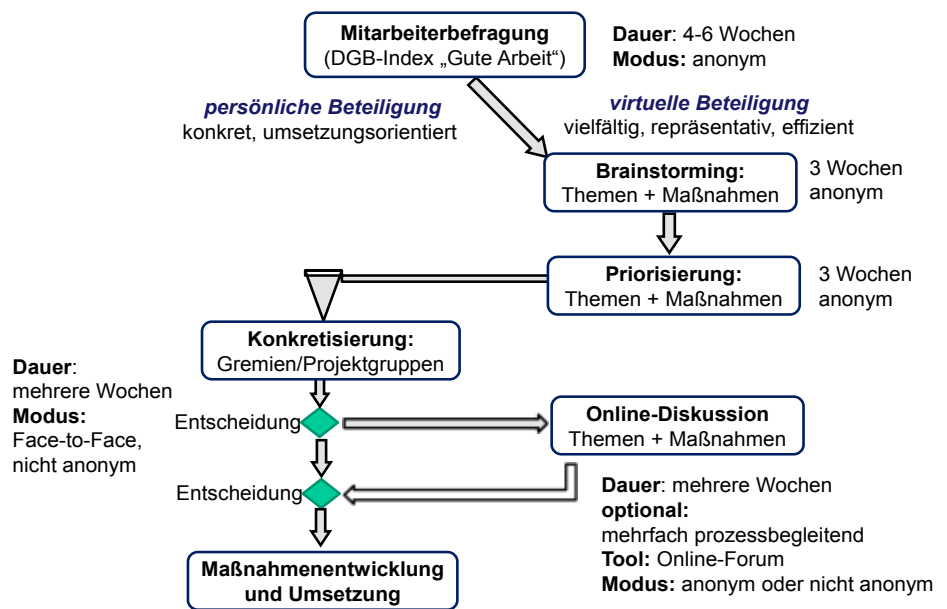


Abb 1: Prozessüberblick des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses der Personal- und Organisationsentwicklung

### DGB-Index Gute Arbeit

Der DGB-Index Gute Arbeit, auch DGB-Index genannt, ist ein Instrument des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zur Erhebung einer Beurteilung der Arbeitswelt durch abhängig Beschäftigte in Deutschland. Er erfasst 15 Arbeitsdimensionen, in drei Bereiche unterteilt, zur Messung der Qualität von Arbeit: Teilindex Ressourcen, Teilindex Belastungen, Teilindex Einkommen und Sicherheit.

Quelle: de.wikipedia.org



Martin Krüssel ist Bereichsleiter der Personalentwicklung und Projektleiter der Mitarbeiterbefragung an der Universität Göttingen.



Dr. Holger Epstein ist Mitarbeiter der Personalentwicklung der Universität Göttingen und Teamleiter der Veränderungsprozesse und BGM-Koordination.



Dr. Georg Lemmer ist Fakultätsreferent der juristischen Fakultät der Universität Göttingen.



Dr. Johannes Hippe ist 1. Vorsitzender des Personalrats der Universität Göttingen (ohne UMG).

## Veränderungsprozesse im Überblick

Fünf Elemente sind methodische Eckpfeiler der Veränderungsprozesse:

1. Die methodische Grundlage der MAB ist der DGB Index für gute Arbeit. Dieser wird in der Weise modifiziert und ergänzt, dass die MAB system- und aufgabengerecht in der Universität eingesetzt werden kann.
2. Beteiligungsverfahren zur Konzipierung und Realisierung von Veränderungsprozessen (Workshop-Formate in Präsenz; optional moderierte virtuelle Beteiligungsprozesse in Projektpartnerschaft mit dem Göttinger EFRE Projekt „Führung in verteilten Teams“), überwiegend auf der Grundlage der Ergebnisse der MAB.
3. Projektmanagement mit zentralen, dezentralen und integrativen Abläufen.
4. Rückbindung der Prozesse in die Regelorganisation durch dezentrale Projektgruppen mit Beteiligung von Leitungspersonal, kompetenzorientierten Projektpartnerschaften sowie Gremien und Organen der Personalvertretung.
5. Integration von Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung über die Personalentwicklung und das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM).

## Befragungsinventar

Wesentlich für das Befragungsinventar ist, dass das zugrundeliegende Konzept nicht nur thematisch entsprechend der Arbeitswirklichkeit in der Universität gestaltet wird, sondern die Skalierung der Fragen handlungsrelevant die jeweiligen spezifischen Qualitäten erfasst. Dabei erfolgt eine systematische Erfassung von Ressourcen und Belastungen aus der Sicht der Beschäftigten. Im DGB-Index für gute Arbeit werden dabei systematisch nicht nur die graduelle Ausprägung konkreter Ressourcen oder Belastungen erfragt, sondern auch inwiefern das Vorhandensein oder Fehlen zum Beispiel von Qualifizierungsmöglichkeiten, Führung et cetera sich für den Befragten mehr oder weniger belastend auswirkt. Die Ergebnisse wurden schließlich mittels hierarchischer Indexbildungen zu 15 DGB-Index-Kriterien und acht universitätsspezifischen Kriterien verdichtet und in Berichten mit deutlich mehr als 100 Seiten aufbereitet. Dabei wird unmittelbar deutlich, dass die schiere Menge und Komplexität ebenso wie die arbeitswissenschaftliche Qualität Voraussetzung für die Akzeptanz der Ergebnisse in der Universität sind. Genauso kann eben diese Komplexität konkrete Veränderungsbereitschaft schon im Keim ersticken. Gerade an Universitäten hat man mehr als genug zu tun...

## Beteiligungsverfahren für Verbesserungsprozesse

Das Motto auf dem Weg von Ergebnissen zu Arbeit an Veränderung ist also: Vereinfachung, Verdichtung, Essenzbildung und Konkretisierung der Themen und Ergebnisse der MAB. Dieses Motto wurde durch zwei Elemente realisiert: Reduzierung der Dimensionen der Befragung (Verdichtung der 15 Dimensionen DGB Index zu fünf Kriterien guter Arbeit ebenso der universitätsspezifischen Dimensionen zu sechs Kriterien) sowie die radikale Reduzierung der Informationsflut der Ergebnisberichte durch kurze Leittexte zu den verbliebenen elf Kriterien guter Arbeit in der Universität Göttingen:

1. Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, 2. Konkrete Rahmenbedingungen der Arbeit,
3. Materielle und vertragliche Rahmenbedingungen, 4. Betriebskultur und -klima,
5. Bewertung von Arbeit, Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten, 6. Lehre,
7. Forschung, 8. Wissenschaftliche Höherqualifikation, 9. Wissenschaftsmanagement,
10. Verwaltung und Gremienarbeit, 11. Leitungsthemen (Einrichtung, Dekanat, Präsidium).

Diese 2012 in der Personalentwicklung der Universität Göttingen entwickelte thematische Ordnung und das damit verbundene Prinzip der pragmatischen Verdichtung entsprechen teilweise dem 2013 neu gefassten DGB-Index für gute Arbeit, den die Universität ab 2014 selbst einsetzen wird: Kriterien guter Arbeit im neu gefassten DGB-Index (2013) sind unter anderem Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsqualität und Betriebskultur.

## summary

Since 2010 employee surveys and follow-up change processes at the Georg-August-Universität Göttingen are developed and realized by the human resources development division.

Elementar für das Gelingen von konkreten Veränderungen sind eine hohe Beteiligung an der MAB und die grundsätzliche Bereitschaft von Beschäftigten, sich an Verbesserungsmaßnahmen zu beteiligen. In der Zentralverwaltung (MAB 2010), lag die Beteiligung bei rund 73 Prozent, die Bereitschaft sich an Verbesserungsprozessen zu beteiligen bei circa 68 Prozent. In den fünf Fakultäten lag die Beteiligung an der MAB 2012 bei 50 Prozent, die Bereitschaft sich an Verbesserungsmaßnahmen zu beteiligen bei 71 Prozent.

Die konkreten Beteiligungsprozesse an Veränderungsinitiativen werden in der Universität neben Standardverfahren in Präsenz wie Delegiertenkreisen, Gesundheitszirkeln et cetera virtuell gestützt realisiert. Diese Beteiligungsverfahren haben die Aufgabe, zielgruppen- und einrichtungsspezifische Formate anzubieten, die Veränderungsprozesse systematisch zu realisieren, zu begleiten und umsetzungsorientiert in die Organisation rückzukoppeln. Für Universitäten ist es typisch, dass breite Beteiligung in verteilten Teams schwer oder gar nicht zu realisieren ist. In wissenschaftlichen Einrichtungen wird Entwicklungsarbeit zunehmend durch virtuelle Werkzeuge unterstützt, in denen Themen konkret benannt, Maßnahmen vorgeschlagen, diskutiert und pri-

„ **Strukturierte Interviews ergaben eine erste Bestandsaufnahme zur Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen der Abteilungs- und Stabsstellenleitungen der Zentralverwaltung.**

Abb. 2: Screenshot zur Mitarbeiterbeteiligung an Veränderungsprozessen

orisiert werden können sowie schlussendlich die konkrete Veränderungsarbeit virtuell gestützt geleistet werden kann. Im oben abgebildeten Screenshot (Abb. 2) sind in der linken Spalte die zu elf Kriterien guter Arbeit verdichteten Themen der Befragung, in der Mitte ein kurzer Leittext und rechts das Eingabefeld für Teilnehmer sichtbar. Bisher ergaben sich in zwei Durchläufen auf dieser Grundlage Themen- und Problemnennungen sowie darauf bezogene Vorschläge für Verbesserungsinitiativen in erheblichem Umfang und vielfältiger Qualität. Auf dieser Grundlage sind in Zukunft weitere Konkretisierungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsarbeiten zu leisten. Wichtig ist in diesem Kontext, dass Anonymität einerseits sicherstellt, dass problematische Themen auch bei Abhängigkeitsverhältnissen bearbeitet werden können, andererseits auch Mediationskompetenzen integriert sind, um Konflikte konstruktiv handhaben und lösen zu können. Am Ende wird so deutlich, dass sinnvolle Vernetzungen in Projektpartnerschaften, pragmatische Verdichtung und Konkretisierung von Themen, enge Umsetzungsbegleitung und vieles mehr zum Katalysator von Veränderungsprozessen in einer Traditions-Universität wie Göttingen werden können.

#### Kontakt:

Martin Krüssel  
Bereichsleitung Personalentwicklung  
Universität Göttingen  
E-Mail: martin.kruessel@zvw.uni-goettingen.de  
www.uni-goettingen.de/de/107374.html

Dr. Holger Epstein  
Personalentwicklung  
Universität Göttingen  
E-Mail: holger.epstein@zvw.uni-goettingen.de  
www.uni-goettingen.de/de/107374.html